



Etica y Gerencia

Emeterio Gómez. Economista

Conferencia de clausura de las III Jornadas de Investigación del DAC-UCLA.

Buenas noches. Dos comentarios muy breves antes de empezar la conferencia. El primero para agradecer a la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado la posibilidad de concluir las III Jornadas de Investigación del Decanato de Administración y Contaduría y felicitarlos por la iniciativa de hacer una actividad de este tipo en los tiempos que estamos viviendo, donde actividades como ésta se necesitan para dedicar un tiempo a la reflexión y pensar sobre nuestra situación, esto es fundamental. Quiero de verdad agradecer y congratular a la Universidad por esta iniciativa.

El segundo breve comentario conecta precisamente con el momento difícil que estamos viviendo, que requiere de todos nosotros un esfuerzo significativo. El país está ante la posibilidad de desmoronarse como nación, de irnos a un despeñadero, de caer en una situación o bien de dictadura radical o bien de anarquía o bien de cualquier tipo de confrontación civil. No está en mi ánimo el ser pesimista, pero nada mejor que reflexionar sobre la situación que vivimos. Una jornada como ésta se presta para eso.

Por eso, mi conferencia quisiera que estuviera más allá del tema específico "Etica y Gerencia". Ojalá que transmitiera a ustedes un hálito de entusiasmo y un incentivo en cuanto a la necesidad de reflexionar sobre lo que nosotros podemos hacer a nuestro nivel o al nivel de cada cual para afrontar esta difícil situación que vive el país. Solamente si la clase dirigente venezolana, solamente si el conjunto de gente que podemos hacer algo por este país, entre ellos ustedes, hacemos el esfuerzo, podemos salir adelante y ese es el sentido de lo que vamos a estar hablando.

Los tiempos difíciles que vivimos son una buena oportunidad, tanto para reflexionar sobre ética y gerencia como sobre la pregunta ¿Qué significa ser humano? Eso puede parecer una pregunta muy esotérica, muy abstracta, muy filosófica, pero tiene en los actuales momentos una gran vigencia para nosotros, una pertinencia fundamental sobre todo para los jóvenes que están comenzando a reflexionar o que continúan reflexionando sobre qué significa ser humano, qué somos, y cómo se conecta eso con la profesión que escogimos, cómo se conecta la ética con la gerencia, con la economía, la política o el derecho. Esas son reflexiones vitales y lo que pretendo hacer en esta hora es dejarles una reflexión muy general con la esperanza de que eso pueda ayudar en el proceso de desarrollo de ustedes.

La primera gran respuesta a la pregunta sobre qué significa ser humano la dio la cultura griega. Animal Racional es la primera aproximación que la filosofía griega produce acerca de qué es el hombre. A esa pregunta la cultura occidental ha dado tres grandes respuestas: primero la de los griegos, animal racional, entre el siglo VI o V a.C. y Pura Posibilidad de Ser, en el siglo XX, cuando el gran filósofo Hiedeger, coincidiendo con el principio básico de la filosofía oriental, expresada en el budismo y en las otras religiones orientales, asoman esa concepción del ser humano no como algo que es de manera definida, sino como un ser cuya condición fundamental es la posibilidad de ser.

Eso suena muy abstracto pero se entiende en términos muy sencillos. Todos los otros entes que existen en el mundo son de una manera definida, por ejemplo: una copa cumple un objetivo definido, lo que no excluye que se pueda utilizar para otra cosa, pero ya está definida, todos los otros entes menos nosotros tienen un ser definido, nosotros por el contrario no tenemos una manera definida de ser, somos una posibilidad de ser.

Aquí se empieza a ver la relación entre la ética y la gerencia; gerenciar sería muy fácil, si todo pudiera ser deducido en base al análisis de los datos que tenemos enfrente, administrar sería muy sencillo si toda la decisión pudiese deducirse a partir de una determinada premisa, si así fuese no tuviésemos más que meter todos los datos en la computadora y ésta definiría lo que tenemos que hacer. Precisamente el problema fundamental de la gerencia y de todas las actividades humanas, dependen fundamentalmente de esa condición básica que tiene el ser humano de ser pura posibilidad de ser, allí está ya contenido todo lo que la ética es. Si uno fuese ya de una manera, si ante una ofensa reaccionáramos de una forma definida, la ética no tendría razón de ser, la ética existe

porque el ser humano tiene la posibilidad de reaccionar ante una ofensa de diversas maneras. Esta es la segunda gran definición que vamos a revisar.

La tercera, intermedia entre estas dos, la determinó el cristianismo hace dos mil años, produciendo una definición de ser humano que es el pivote fundamental alrededor del cual giran las otras dos definiciones. Recordemos que los griegos nos llamaron Animal Racional, puede que lo de racional suene muy bien pero lo que se está diciendo es que somos animales, si permitimos definirnos como animales pensantes o animales cualquier cosa, sabemos que cuando un adjetivo se le pone a un sustantivo, lo sustantivo está en el sustantivo y no en el adjetivo, entonces estaríamos aceptando que somos animales.

Cuando decimos somos pura posibilidad de ser, nos colocamos en el otro extremo, no somos de ninguna manera, en cambio en la idea que el cristianismo sembró en la cultura occidental, y que aquí no puedo más que mencionar e invitarlos a reflexionar progresivamente sobre ella, no somos en lo esencial animales, eso es lo que quiere decir la expresión "imagen y semejanza de Dios"; usted puede entenderla muy religiosamente, muy beatamente, muy dogmáticamente, lo que quiere decir esa definición es sencillo: no somos animales, tenemos un cuerpo, tenemos instintos, vísceras y un comportamiento en buena medida animal, pero en lo fundamental no somos animales, somos entes espirituales que de alguna manera podemos influir decisivamente en nuestra condición animal y espero que se empiece a ver perfilado allí el problema de la ética.

La dimensión moral del ser humano es aquella donde el hombre puede imponer un deber ser al ser, yo tengo una cierta naturaleza humana pero mi naturaleza fundamental es ser un ente espiritual que puede imponer condiciones a mi animalidad, a mis instintos; sin llegar al extremo de Jesucristo de poner la otra mejilla ante una bofetada, nosotros tenemos la posibilidad de reaccionar ante cualquier ofensa con una actitud conciliadora que invite a conversar, a discutir, a negociar, en lugar de responder con otra ofensa o con una de menor intensidad que la recibida, aquí empieza usted a confrontarse con un ente ético. Cuando un gerente toma decisiones en base a los datos que tiene por delante, pero pone un determinante ético en sus decisiones, empieza a actuar como un ser humano y no solamente como un animal racional. Esta es la idea básica que vamos a desarrollar.

Vamos a detenernos un poco en cada una de esta tres ideas, para luego llegar al centro de la conferencia que es la relación entre la ética y la lógica, la ética y la economía, la ética y la política, etc. Cuando los griegos comienzan a pensar sobre el hombre, sobre el ser humano, lo hacen a partir de la geometría, la matemática y la lógica, ese es el punto de partida básico alrededor del cual se constituye la filosofía griega.

Esa es una idea muy elemental que ayuda mucho a pensar sobre uno mismo, cuando los griegos empiezan a pensar en el ser humano lo hacen principalmente desde el punto de vista de la geometría, el teorema de Pitágoras es esa conjunción entre la matemática y la geometría, la idea del triángulo y la determinación de sus lados es el punto de partida de la filosofía griega. ¿Qué importancia tiene comprender esto? En geometría las verdades no admiten ninguna discusión y en consecuencia no caben las opiniones respecto a esa verdad y espero que se vea allí la relación con la ética; si todas las esferas en las que nos movemos tuviesen verdades como el teorema de Pitágoras, no habría espacio para la ética porque no hay posibilidades de discutir dicha verdad.

Colocándonos en el otro extremo, en la lógica, si yo les digo a ustedes: " Todos los hombres son mortales" y "Sócrates es hombre", yo no necesito darles la conclusión, eso se llama un silogismo aristotélico: una premisa mayor "todos los hombres son mortales", una menor "Sócrates es hombre", entonces todos tenemos en la mente la tercera proposición: "Sócrates es mortal" .

La conclusión no admite discusión, pero algo más profundo todavía, ustedes no pueden pensar nada distinto de lo que la conclusión dice, usted no es libre de pensar ninguna otra cosa sino que Sócrates es mortal. Compárenlo con este otro razonamiento: "todos los hombres son mortales" y "Sócrates es mortal". Uno inmediatamente tiende a sacar una conclusión errónea. Quienes de ustedes hayan creído que la conclusión es "Sócrates es hombre", están evidentemente errados. Sócrates puede ser un gato, un perro o cualquier animal vivo que cumpla con la condición de ser mortal. Esto es fundamental para entender lo que es la ética.

Yo pude haber comenzado la conferencia con mi definición de ética. La gente dice por ahí que cada cual tiene su definición de qué es la ética y su manera de ser ético y todo se resuelve con un código de ética, un código de ética para el administrador, para el abogado, para la empresa. Eso son pamplinas, no hay una ética para cada cual, no hay una ética para el administrador, el médico o el abogado, hay la dimensión ética del ser humano, que se comprende cuando uno se aproxima a esa esfera del ser humano en la cual las razones no nos bastan para tomar una decisión y hay que hacerlo a partir de la dimensión moral.

Pero volvamos al silogismo aristotélico, que ayuda a comprender lo que el ser humano es. El primer silogismo es: "Todos los hombres son mortales" y "Sócrates es hombre". En este caso la conclusión sólo puede ser una:

"Sócrates es mortal". En cambio cuando digo "Todos los hombres son mortales" y "Sócrates es mortal" yo no puedo deducir de allí que Sócrates es hombre. En el primer caso ustedes no son libres de pensar, no pueden si no pensar la conclusión que se deriva de esa estructura lógica rigurosamente construida. En cambio, en el segundo caso, ustedes son libres de pensar, cualquier ente viviente puede ser Sócrates.

Esa idea es poderosa para comprender lo que es la ética. En la medida en que yo elaboro un razonamiento riguroso que no me deja alternativas o me enfrento a una realidad donde las premisas son muy duras, en esa medida la posibilidad de actuar éticamente disminuye.

Por el contrario, en la medida en que yo me enfrento a una realidad donde las premisas no están rigurosamente definidas yo tengo la posibilidad de actuar éticamente. Quiero enfatizar que cuando usted se enfrenta a un problema matemático o geométrico, usted no opina. Una de las preguntas claves para entender lo que es la ética es: ¿de dónde viene la solución? En el caso de un problema matemático la solución viene de los datos del problema. Usted no pone nada en un problema matemático, la solución está en los datos, usted no la pone. Si los datos están incompletos no sale la solución.

Cuando un gerente se enfrenta a un problema en una empresa en ningún caso la solución sale de los datos, esa es la idea básica, es el centro de esta conferencia. Cuando un gerente tiene que despedir al 25 por ciento de sus empleados porque la demanda está cayendo, el consumo paralizado y la economía está en una situación muy mala, él no está ante un problema lógico o geométrico, tampoco ante una obra de arte para opinar lo que a él le dé la gana, pero lo fundamental, y lo que quiero dejar para la reflexión es que cuando un gerente se enfrenta a un problema concreto, la solución no está en los datos; éstos lo ayudan, le dan un marco, le eliminan alternativas, pero si la solución se dedujera de los datos el gerente estaría de más, pues lo único que habría que hacer es meter los datos en una computadora y esta podría decidir.

Esa es la idea fundamental y perdonen que invierta tanto tiempo en destacarla. En el plano de la geometría y de la matemática las soluciones se nos imponen y en el plano de la ética las soluciones nosotros las imponemos. La diferencia básica entre la ciencia, la lógica, la geometría, la matemática y todo lo que signifique pensamiento racional, es que en esas esferas las conclusiones se nos imponen. En cambio, en el plano de la ética nosotros imponemos las soluciones. La dimensión ética del ser humano es aquella en la cual el hombre pone soluciones.

Quisiera hacer referencia a un ejercicio que describe Fernando Sabater en su libro *Ética para Amador* en el capítulo cuarto, donde cuenta la diferencia que hay entre ciertas hormigas que cuando le destruyen el muro del hormiguero salen dos comandos, las constructoras y las guerreras, unas para reconstruir el muro y las otras para protegerlas de cualquier peligro.

Una vez reparado el muro las constructoras se quedan dentro pero las guerreras se quedan del lado de afuera y están condenadas a morir, están programadas a morir. Sabater compara esta situación con una muy conocida que es la de Héctor en la guerra de Troya; en la *Iliada*, Aquiles, campeón de los griegos, reta a Héctor, campeón de los troyanos, a un combate. Aquiles es invulnerable y Héctor sabe que va a morir, sólo sale a dar su vida para permitirle a Troya un cierto tiempo para reorganizarse, condición muy parecida a la de las hormiguitas, la única diferencia es que éstas no tienen ninguna posibilidad de decir no, ellas no escogen morir, están programadas para ello; Héctor puede inventar cualquier excusa o simplemente negarse a salir a pelear, pero él escoge morir, escoge dar su vida por la defensa de su ciudad.

Ese hecho de que el humano pone en la realidad ciertas determinaciones, que aunque es influido por su contexto, por el ambiente en que vive y por los demás, pero tiene la posibilidad a partir de sí mismo de influir sobre ese contexto. Estamos en una situación donde lo fundamental es la posibilidad que nosotros tengamos para actuar sobre la situación que está actuando sobre nosotros, de reaccionar e influir sobre aquello que nos influye, más allá de cualquier código genético o cualquier lógica o manera de ser, es lo que realmente nos define como seres humanos.

La idea del hombre como Posibilidad de Ser emerge del siglo XVIII. Es bien importante ubicarse en un hecho fundamental. Hasta hace apenas 250 años, a mediados del siglo XVIII la humanidad creía que el ser humano estaba rigurosamente determinado por su contexto, aun cuando el cristianismo ya había asomado la idea del libre arbitrio (libre albedrío) por una razón muy poderosa: para poder acusar a alguno de pecador, el que peca debe haber tenido la posibilidad de no pecar. Si el que peca, lo hace porque hay un código genético que lo lleva a pecar, entonces no tiene ningún sentido acusarlo de pecador (no tiene ningún sentido hacerle un juicio moral a un animal).

Es entonces cuando a mediados del siglo XVIII aparece la idea de la libertad, el ser humano está influido por su condición animal pero tiene, más allá de esa influencia, un cierto margen de libertad para actuar distinto de lo que

cualquier determinación le pueda condicionar. Y quisiera resumir todo esto en un ejemplo bien sencillo para que se entienda claramente.

Hay muchas razones para respetar a un ser humano, razones que pueden ir desde que tiene una metralleta en la mano, o es mi padre, o cualquier otra; y esas razones pueden ser muy nobles: "yo lo respeto porque él me respeta", "yo lo respeto para que él me respete". Todas estas son razones para respetar a alguien, es decir, yo respeto porque hay una fuerza que me impone el respeto, no es que yo debo o quiero respetar al otro, es porque yo tengo que respetarlo.

Pero podemos plantearnos respetar a los demás sólo porque sí, porque yo decido, porque yo me impongo el respeto a los otros seres humanos, y espero que se vea claramente la diferencia radical que hay entre el primer grupo donde hay razones para respetar al otro y este último tipo de respeto en el que no hay razones. Es allí donde aparece más claramente la dimensión ética del ser humano. La dimensión ética es aquella que comienza a funcionar cuando las razones se agotan, dejan de operar y pasas a la dimensión donde tú decides.

Quisiera hacer énfasis en dos palabras que ayudan mucho a entender todo esto, son las palabras: deducir y decidir. Deducir es la antítesis de decidir. Volviendo al silogismo griego, cuando yo digo "Todos los hombres son mortales" y "Sócrates es hombre" yo deduzco que Sócrates es mortal, yo simplemente saco la conclusión que ya está contenida en las premisas. Cuando yo digo que A es mayor que B y B es mayor que C, ya todos pensamos la misma conclusión: A es mayor que C. Ninguno es libre de pensar lo que quiera. Si usted pone a un millón de hombres o mujeres frente a un problema matemático hay una sola respuesta, si los pone frente a uno ético tendrá un millón de respuestas. Deducir es una función de la computadora y decidir es una función del ser humano. Cuando estamos ante un problema ético y tomamos una decisión asumimos una responsabilidad, cuando estamos ante uno lógico, no lo hacemos.

Gerenciar es, fundamentalmente, tomar decisiones. Usted puede estudiar todo lo que quiera y pedir todos los informes contables, de producción y estudios económicos y macroeconómicos. Con esos datos usted tiene un conjunto de elementos que le permitirán tomar decisiones, pero las decisiones no están en los datos: ésta es una clave que nos mete en el problema moral. Por lo general pensamos que el buen gerente decide a partir de los datos y que tiene que estar bien informado. Eso no es así, usted puede tener todos los datos que quiera pero es usted el que decide, eso es lo que hace la diferencia en los gerentes, el que al momento de decidir se incorpore la dimensión ética, esté o no usted consciente de esto.

No hay decisión racional, estamos acostumbrados en teoría de las organizaciones a esta afirmación, pero si una cosa es racional no se decide y si se decide es porque no es racional, cuando un determinado contexto permite deducir necesariamente la conclusión, no se decide. Esto vale para las decisiones más triviales hasta las más complejas.

El conjunto de razones da el marco de acción pero de ninguna manera da la decisión, la decisión la pone el ser humano, esto va desde lanzar bombas atómicas hasta saludar un amigo. Cuando alguien no te saluda uno tiende a decir: lo lógico es que yo no lo salude. Esa es la trampa del lenguaje, eso no es lógico, eso es animal, lo humano es que si alguien no te saluda tú lo llames y le preguntes por qué no te saludó, cuando uno hace eso se comporta como ser humano, pasa de ser un animal racional al concepto de pura posibilidad de ser.

Resumiendo un poco, nosotros tenemos dos dimensiones básicas, no somos como se creyó en el siglo XVIII una unidad, una identidad. Tenemos una dualidad fundamental, somos animales y somos espíritu, somos un cuerpo y una capacidad de decidir. La ética es símbolo del espíritu y como referencias a esta dimensión, tenemos la mística, la religiosidad, la moral, la estética y el derecho, en todas esas dimensiones nosotros decidimos.

Tomemos sólo uno de esos componentes: la estética. Cuando usted emite un juicio estético usted no respeta a nadie, y se es absolutamente libre de emitir juicio, frente al mismo atardecer un ser humano puede decir "qué maravilloso" y otro dice "qué fastidio". Porque en ese plano el ser humano está en su plena libertad, pero en las ciencias lógicas, el ser humano está determinado, condicionado e influido, está conformado desde afuera, en cambio, en la dimensión ética está conformado desde adentro.

El ser humano es una dualidad fundamental entre aquello que lo condiciona, simbolizado en la lógica, y aquello que él pone, simbolizado en la ética.

La política es el centro de confluencia de esas dos grandes dimensiones humanas, la política resume de alguna manera la lógica, es una lógica que se nos impone, pero también aparece la dimensión ética. La imagen del político es la posibilidad de conectar la ética y la lógica, es ya la libertad para encontrar soluciones al ser humano, a los problemas humanos. Compárenlo con la economía: ésta se nos impone, la política de alguna manera la

ponemos, tenemos la posibilidad de actuar sobre los procesos.

La conclusión final, y es la idea que quiero dejarles, es que nosotros vivimos en una cultura que sólo conoce la política y el derecho, que se constituye en la lógica, en las ciencias, en la biología, en la sicología, en la tecnología. Nosotros no tenemos en nuestra cultura una dimensión clara de la ética, de la moral, de la estética, la religiosidad y mucho menos de la mística como dimensión superior de la religiosidad. Pero quisiera detenerme en sólo dos. Nosotros no tenemos dimensión ética ni estética.

En una oportunidad le oí una conferencia a José Antonio Abreu, analizando cómo la creación de orquestas juveniles de Venezuela, está ayudando a desarrollar una cierta dimensión estética. La dimensión estética es una de las posibilidades maravillosas de desarrollo del ser humano. Nosotros no conocimos eso, yo espero que los que hoy tienen veinte años hayan visto algo más que la pura educación artística, hayan visto un poco más del simple decir cuáles son los colores y cómo se combinan. Con la moral ocurre lo mismo. Nosotros recibimos algo de educación moral, pero la moral no forma parte consustancial con nuestra sociedad. Las sociedades del tercer mundo se constituyeron en el Derecho y en la Política. Las sociedades desarrolladas se constituyeron en el Derecho, la Política, la Economía y la Moral. Nosotros no tuvimos esa dimensión ética.

La conclusión que yo quiero dejar para ustedes es que empiecen a preocuparse por la dimensión moral, empezar a preguntarse qué significa ser hombre o mujer, qué significa ser humano, qué es lo que nos define como seres humanos y espero que esa idea pueda ayudarles un poco. Muchísimas gracias.

Edición: Prof. Pedro A. Reyes V.